

CA1  
TB  
2001  
B71

3 1761 11849637 1

# BRAVO!

A guide to implementing a culture of recognition  
in the Public Service of Canada

Canada



Government of Canada

Gouvernement  
du Canada

- *Employees say the only time I let them know how they're doing is when something's wrong.*
- *I prefer to include everyone in the recognition process rather than risk confronting employees who haven't earned praise.*
- *I recognize people randomly, but as a result my effort sometimes lacks real meaning.*
- *I don't think through the time and place for recognition and, as a result, the process appears confused and insincere.*
- *I don't consult employees about recognition, nor do I involve them in the process.*
- *I take a long time to give praise.*
- *I give recognition in a general way, but I often fail to mention the specifics that indicate my true understanding and appreciation of the effort that was made.*

## PART 2

Test yourself on what managers need to know to establish and sustain a culture of recognition.

Do you know...

- The behaviours your organization is recognizing
- How much you are participating in formal corporate awards programs
- How your organization's pride and recognition program is adapted to support your business strategy and priorities
- How your organization has customized informal recognition practices
- What you want to reinforce with day-to-day management behaviours
- Whether management systems are aligned with your pride and recognition efforts
- Your top performers
- How pride and recognition indicators link to other performance measures
- What other organizations know about your activities

# Contributors

## Partners for this pamphlet

For Treasury Board Secretariat of Canada/The Leadership Network: Robert W. Ward, Roxanne Cameron, Sheila Mahant, Christiane Courchesne, Denise Gagnon  
For Treasury Board Secretariat of Canada/Human Resources Branch: Jacqueline Knight, Wendy Warren, Thérèse Simard

## Working Group on Pride and Recognition

Robert W. Ward, Chair, Treasury Board Secretariat of Canada/The Leadership Network

Robert F. Bourgeois, Justice Canada  
Dan Burke, Canadian Centre for Management Development

Robert Desperrier, Public Service Commission

Peter Edwards, Privy Council Office  
David Elder, Privy Council Office  
LGen James Gervais, Office of the Secretary to the Governor General

Françoise Girard, Justice Canada

Kathryn Hamilton, Treasury Board Secretariat of Canada/The Leadership Network

Jacqueline Knight, Treasury Board Secretariat of Canada

Robert S. Lafleur, Health Canada

Emmanuelle Sajous, Privy Council Office  
Ann Stadnisky, Privy Council Office

## Consultation and advice

The Federal Regional Councils  
Pride and Recognition Network  
(Pride and Recognition Coordinators and departmental representatives)

Forum of Young Professionals in the Federal Public Service – National Capital Region

Youth Champion – Ontario

Youth Connection – Nova Scotia

Youth Forum – Vancouver

Aboriginal and Diversity Programs (Canadian Centre for Management Development)

Employment Equity Program  
(Treasury Board Secretariat of Canada)

## Draft pamphlet

Stiff Sentences Inc.

## Editorial content

Écrit Plus  
Kathryn Randle

## Production coordination

Jean-Guy Bergeron

## Design

Associés libres inc.

Published by the COSO Sub-Committee on Pride and Recognition

For additional copies, please call

Tel: (819) 779-4341

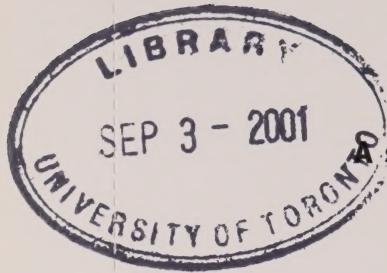
TTY/TTD: (613) 943-5510

This publication is also posted on the Pride and Recognition site of The Leadership Network website at <http://leadership.gc.ca> .

ISBN 0-662-65678-4

Cat. no. CL4-3/2001

© Minister of Public Works and Government Services, 2001



## RECOGNITION

A self-diagnostic checklist

### PART 1

Review the following behaviours that DO further a culture of recognition and those that DO NOT.

Put a check beside the descriptors that apply to you.

#### DOs

- I ask my employees for their views on methods and criteria for recognition.*
- I think carefully about what I will say and do to show I really care.*
- I prefer many small and frequent recognition occasions rather than relying on a few big ones.*
- I match recognition with the level of achievement and I recognize comparable achievements in comparable ways.*
- I match recognition to the employee's preferences.*
- I recognize contributions as soon as possible after they occur.*
- I say exactly why the employee is being recognized and I link the achievement to corporate goals and values.*
- I praise employees before their colleagues so others can learn from the experience.*
- I make recognition a frequent activity.*
- I find ways to create a sense of fun and celebration in my organization.*

#### DON'Ts

- I associate recognition with increased costs and loss of valuable work time.*
- I seldom meet with employees to discuss positive results.*
- I believe day-to-day recognition results in favouritism.*

# BRAVO!

## Contents

### **3 Prologue — Scenarios for improvement**

Myra's experience

Martin's experience

### **4 Your sponsors**

### **6 Pride and recognition—a key business strategy**

### **7 Building a culture of recognition**

### **9 Seven key steps to building a culture of recognition**

### **16 Epilogue — Getting it right!**

Myra's experience

Martin's experience

### **18 National Public Service Week**

### **18 References**

### **19 Twenty Bravo! Suggestions**



# **Prologue — Scenarios for improvement**

## **Myra's experience**

Myra had worked in the public service since graduating from Laval University and was eligible for her 25-year service pin. At the end of a long day she was called into her supervisor's office. He began reviewing the department's budget allocations for her projects and asked for next quarter projections. It was past dinnertime when they finished. As she gathered her things, her supervisor said he still had one more item. When she looked up he handed her a small white box. Inside was her 25-year pin. "Good work," he said. "See you tomorrow."

## **Martin's experience**

For over a year, Martin had worked on a new electronic office system for the public service. Today he was presenting his implementation plan to his supervisor and several ADMs. He had worked past midnight to get ready for this morning. His director general was also present and while Martin was nervous, things went well. Martin even received some applause. However, afterward his supervisor pointed out a spelling error in one section and asked him to try and come earlier next time. They were interrupted by one of the ADMs who wanted a Committee of Deputy Ministers to be briefed on the new system in a week's time. Martin's supervisor said she'd be happy to handle the briefing. She was sure Martin could prepare everything on time.

**... turn to the Epilogue to read how these scenarios could be improved.**



# Pride Recognition

## Your sponsors

*Bravo!* is brought to you by the Committee of Senior Officials (COSO) Sub-Committee on Pride and Recognition.

*Bravo!* is a guide to establishing a culture of recognition within the public service, a culture that reinforces corporate priorities and departmental directions. *Bravo!* was produced in response to the results of the Public Service Employee Survey which indicated that employees at all levels want more recognition for their good work.

This guide provides a seven step model to building a culture of recognition and a list of 20 inspirational and effective methods for implementing pride and recognition as part of the Government of Canada's renewal of the public service.

## MYTH #1

### MONEY IS THE ONLY MOTIVATOR

**REALITY:** since the 1950s, performance and motivation experts have studied the question of compensation and performance.

They have discovered that while compensation is an important incentive, a key strategy to attract and retain top performers is to create a culture that values employees by recognizing and rewarding their contributions in a variety of imaginative and meaningful ways.

## Pride and recognition – a key business strategy

Each year, thousands of talented, highly skilled professionals in the arts, sciences and business compete aggressively to receive honours and awards, from Genies to Junos, Oscars to the Nobel Prize.

Each of these events consumes enormous amounts of time, energy and cash, all in the name of recognizing achievement and sustaining performance. But these events are also critical parts of business strategies: recruiting more scientists, securing more research funding, promoting Canadian culture, selling more books or filling more theatre seats. A recognition and reward culture is not just a frill; it is a vital component of our performance-driven society.

Research bears this out. Studies in Canada and the United States show that successful organizations have learned that putting people first boosts performance. The converse is also true. In one study, organizations that moved from good to great performance all had leaders who put people first. One way this has been accomplished is by building a pride and recognition culture throughout an enterprise.

The public service is no different. Treasury Board supports efforts to create a culture of appreciation and recognition, a culture that attracts potential recruits and helps support all public servants in continuing to serve Canadians in the best possible way.

## **Building a culture of recognition**

A culture of recognition is achieved through two broad thrusts:

- First, by developing and implementing pride and recognition activities and programs that support strategic goals.
- Second, by becoming what Don Tapscott and others call a conscious organization.

Conscious organizations are those in which managers at all levels have a superior understanding of how their decisions and actions affect employees' behaviour. Further, in these organizations, managers have become deliberate about what they are rewarding and how they are doing it. Without this intent and focus, managers may not be aware of what their day-to-day actions are actually rewarding, and they may unintentionally send out mixed messages by saying one thing and doing another.

When it comes to building a culture of recognition, policy is not enough. What is required is a focus on building a strategically driven Pride and Recognition Program, supported by managers at all levels, and measurement and accountability systems.

## MYTH #2

### WORK IS ITS OWN REWARD

**REALITY:** surveys indicate that, while some professionals derive their work satisfaction from results alone, the vast majority perform better and more consistently when they receive thanks for a job well done.

# **Seven key steps to building a culture of recognition**

The following steps offer one model:

- 1. Develop a pride and recognition strategy**
- 2. Review formal recognition and awards programs**
- 3. Align informal recognition**
- 4. Determine reinforcing day-to-day managerial behaviours**
- 5. Align other management systems**
- 6. Establish a feedback system**
- 7. Market the program**

## **Step One: Develop a pride and recognition strategy**

A good way to start is by considering corporate and organizational values and priorities. Based on these, determine the behaviours you want to recognize in your organization (these will be your strategic objectives) and the initiatives you may wish to undertake. Keeping in mind that you already have a pride and recognition program, initiatives may involve realigning and renewing activities rather than introducing a range of new ones.

## **Step Two: Review formal recognition and awards programs**

The public service has an extensive formal recognition program that you may wish to use to support your strategy. You might want to consider your level of participation in these corporate awards and determine whether you are taking full advantage of these programs to meet your objectives.

The following awards are offered under the corporate program:

*The Outstanding Achievement Award*

(executive level / individual)

*The Award of Excellence*

(recipients of formal departmental awards  
/ individuals and teams)

*The Head of the Public Service Award*

(all employees / individuals and teams)

*The Employment Equity and*

*Diversity Award*

For more information on these awards, you can refer to <http://publiservice.gc.ca> and click on Human Resources; under the General Human Resources Information caption, click on HR Connexions, then Awards and Recognition.

Your department or organization has the flexibility to create its own formal awards for outstanding achievement. Most departments use a varied range of programs. By reviewing these you can ensure they are supporting your strategy. In addition, you may want to explore the degree to which you are taking advantage of managers' available discretion in deciding on the nature and value of these awards.

If your department or organization has a Pride and Recognition coordinator, consider having him/her assist you in the review process.

### **Step Three: Align informal recognition**

Informal programs sustain the pride and recognition culture through daily support for its formal components with constant and varied recognition activities. These combine financial and non-monetary recognition. Once again managers have quite a bit of discretion in this area. You may want to talk to your Pride and Recognition coordinator for suggestions and best practices. For example, you could explore the use of instant awards.

Informal recognition activities should reinforce your overall strategy. They should also be customized to fit your culture and employees. In optimizing informal recognition, the key issue is identifying the awards that employees value and tying them to performance. Awards that are not valued do not motivate.

In your review you may want to examine the budget that has been allocated and determine the criteria for the type and amount of awards you are going to use. Finally, you may wish to discuss how your department or organization is handling the issue of the taxation of rewards with your Pride and Recognition coordinator.

## **Step Four: Determine reinforcing day-to-day managerial behaviours**

Because recognition is all about positive reinforcement—recognizing and rewarding employees who produce results you want to see repeated—it is important that members of the management team perceive themselves as role models. When managers' actions are consistent with their pronouncements, their behaviour sends a powerful and positive signal to employees.

It is equally important for the management team to become aware of what they are currently reinforcing through their day-to-day actions. A study by Dr. Linda Duxbury gives us a glimpse into this. In examining career strategies that work and those that don't, she found that managers are rewarding employees who make themselves known to senior management and who take on visible projects. They are not rewarding those who work hard, do a good job day-to-day, and constantly seek ways to do their job even better.

Managers may want to discuss the behaviours they wish to recognize and the actions they need to take to encourage them. In this process, management teams may want help in determining what their current behaviour is reinforcing and how they can make adjustments. Tools such as employee surveys and upward feedback instruments can be used to gather this intelligence.

## **Step Five: Align other management systems**

To support pride and recognition activities, senior managers need to consider whether other systems are reinforcing or undercutting these initiatives. Is performance pay linked to how managers treat employees? Are there training programs for managers in the skills required? Is there a budget for pride and recognition? Is there a coordinator? Are interpersonal competencies being assessed when appointing managers at all levels?

## MYTH #3

### PRIDE AND RECOGNITION IS JUST A FRILL

**REALITY:** a recent study conducted by Pfeffer of about 1000 companies in Canada and the United States found that even small increases in supportive practices are associated with a decrease in turnover and an increase in sales and profitability. Other research indicates that employees who feel that their organization values them are more likely to value their customers.

## MYTH #4

### PRIDE AND RECOGNITION IS EASY

**REALITY:** an effective pride and recognition program faces three challenges: time, care and resources. People need time to participate in formal programs, to administer them in a timely way and to celebrate the end of projects and reward those who made an extra effort. People need to exercise sensitivity and care to ensure rewards suit the employee. And finally, only with resources to support a variety of formal and informal activities, and human resources to keep it all going, can a pride and recognition program really help to create a culture of recognition.

## **Step Six: Establish a feedback system**

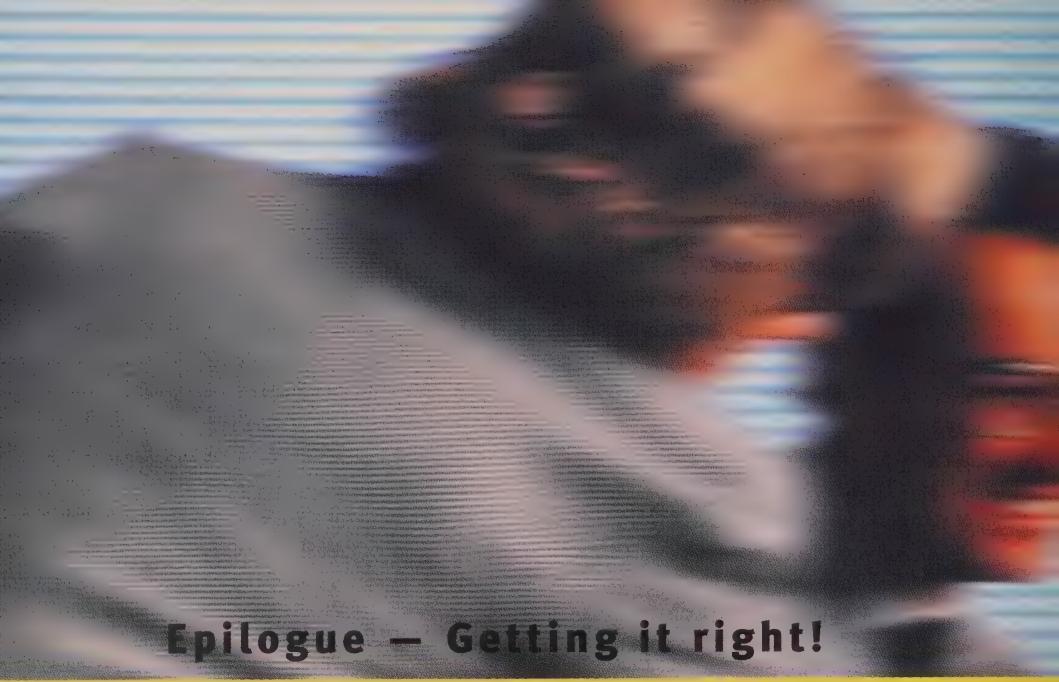
Continuously monitoring and improving the pride and recognition program will ensure it continues to promote the changing culture and directions of your organization. A powerful way to demonstrate managers' commitment to pride and recognition is by integrating pride and recognition indicators in the business score card along with financial and other performance measures.

## **Step Seven: Market the program**

Marketing and communication are critical to embedding pride and recognition in your department or organization. Marketing employees' achievements to their colleagues and to outside audiences can take many forms: you could use the Pride and Recognition site on The Leadership Network's website at <http://leadership.gc.ca>, the departmental newsletter or place information on pride and recognition at conference kiosks.

As a manager, you can also use speaking engagements as opportunities to thank employees or to draw attention to an achievement. Employees say they appreciate it when senior managers mention their successes to audiences outside the public service.

Finally, you can take advantage of some of the 20 Bravo! suggestions which follow.



## **Epilogue — Getting it right!**

### **Myra's experience**

Myra had worked in the public service since graduating from Laval University and was eligible for her 25-year service pin. At the end of a long day she was called into her supervisor's office. He began reviewing the department's budget allocations for her projects and asked for next quarter projections. It was almost dinnertime when they finished. As she gathered her things, her supervisor said he still had one more item.

Myra sighed, but when she looked up her supervisor was smiling as he led her to a nearby board room. From inside came a roar of applause as her colleagues cheered. Her supervisor ushered Myra into the room. She was presented with a bouquet of 25 roses. As she stood there, her supervisor made a speech praising her accomplishments and contributions. Then she was asked to step up to the podium where Myra was presented with her 25-year pin. As flash bulbs went off, Myra brushed aside a tear and looked around the room. Her husband and her children were there. Her supervisor called for quiet, he had one more thing to say. "Good work, Myra, you are a great public servant," and he gave Myra a gift certificate on behalf of all her colleagues.



## **Martin's experience**

For over a year, Martin had worked on a new electronic office system for the public service. Today he was presenting his implementation plan to his supervisor and several ADMs. He had worked past midnight to get ready for this morning. His director general was also present and Martin was a little nervous, but things went well. Martin even received some applause.

Afterward his supervisor pointed out one section with which she had been very impressed. She also suggested that Martin ask for her help the next time. She reminded him they were a team and there was no reason for him to work until midnight all by himself.

They were interrupted by one of the ADMs. He wanted a Committee of Deputy Ministers to be briefed on the new system in a week's time. The supervisor looked at Martin. She said Martin would deliver the briefing himself and she would provide all the support he needed.

## National Public Service Week

The *National Public Service Week: Serving Canadians Better Act* was passed in 1992 to encourage the people of Canada to recognize the value of services rendered by public servants and the Government of Canada to acknowledge the contribution of its employees. The Act sets the third week of June as National Public Service Week. This is an ideal opportunity to promote pride in our work and to show employees how important they are. Management involvement at all levels is key to the success of National Public Service Week. One way to do this is to encourage employees to take part in the many activities offered during this week.

## References

1. Jim Collins. *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*. Harvard Business Review, January 2001.
2. Dr. Linda Duxbury. *Managing for Competitive Advantage in the Knowledge Sector: A Primer for the Millennium* (2000).
3. Dr. Linda Duxbury, et al. *Career Development in the Federal Public Service: An Overview of Key Findings* (January 1999).
4. Don Tapscott. *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*. McGraw-Hill Companies, Inc. New York, 1998.
5. *Manager's Guide for the New Approach to Recognition in the Canada Customs and Revenue Agency – Recognition: Establishing a Model Program*. CCRA, August 2000.

## 20 BRAVO! SUGGESTIONS

All 20 Bravo! suggestions meet the Treasury Board guidelines for recognition and award initiatives. These have been selected from a longer list of Bravo suggestions which you can find at:

<http://leadership.gc.ca>

and click on the Pride and Recognition site.

7. **Mystery recognizers.** On a rotating basis, designate “mystery recognizers”—employees empowered to hand out Bravo! cards for a variety of achievements.
8. **From the ground up.** Ensure that you have mechanisms that allow employees to thank managers for being good managers. For example, provide Good Manager Bravo! cards and support employee initiatives to recognize managers’ people skills.

## Recognizing new employees

9. **My buddy.** Make being a buddy to new employees an honour. Publicly recognize buddies for taking on the role of helping new employees feel welcome. Make a buddy system a priority for the organization.
10. **Welcome new employees.** Give new employees a welcome pin or welcome letter. Install an icon on his/her computer that opens to a welcome note (or send an e-mail) from the Deputy Minister/Head of Agency.
11. **New employees event.** Hold an informal event for newcomers to the Public Service. This could be a breakfast, picnic, etc.

## Recognizing learning

12. **Sharing best practices.** Arrange for employees to present their achievements at departmental briefings. Provide an opportunity for interaction and a question and answer period.
13. **I can do that.** Draw upon the expertise of your employees. Many employees have had previous careers and gained valuable experience in other disciplines. Others may have academic backgrounds that can be applied to departmental objectives. Take inventory of these skills and set them up in a database for quick reference before assigning key projects.

**14. Career pathing.** Ask employees to identify the skills or area of expertise in which they would like to become more knowledgeable. With their managers, they lay out milestones on the path to success. At each milestone, the manager recognizes the employee's accomplishment and makes this part of the performance appraisal process.

**15. Welcome back.** Provide an opportunity for employees returning from assignments or exchange programs to share what they have learned with other employees.

**16. Lessons learned.** After a major project is completed, hold a post-project review meeting with everyone who contributed to the project to discuss: what went well, what did not go well and suggestions based on what we have learned.

## Recognizing contribution

**17. Hall of names.** Name corridors or boardrooms in public service buildings after employees you want to recognize. Build a recognition ceremony around the naming event featuring the recognized employee. Videotape the event and give the recipient a copy. Invite the employee to bring friends and colleagues from outside the public service to see “his/her” corridor or boardroom.

**18. Sign here.** During each quarter, an outstanding employee gets to decorate a wall with art from the Art Bank. A small plaque identifies the name of the employee who made the selection.

**19. Behind the scenes.** Create a “Behind the Scenes” award for those employees who labour long and hard but are often forgotten once the work is done. Suggested recipients for such awards are policy developers, researchers, event planners, compensation and finance employees, employees working as terms.

**20. Top performers as spokespeople.** Include top performers in recruitment activities such as career fairs, university outreach, speakers’ bureau.

## 20 BRAVO! SUGGESTIONS

### Recognition from managers

1. **Meet the achievers.** Create an employee of the week/month recognition program that includes public recognition by the unit manager and posting of the employee's achievement and background in a web profile. Interview these employees about their accomplishments in the departmental newsletter.
2. **Credit due.** When discussing employees' innovations, contributions or solutions, give specific credit to the employee(s) or a team by singling them out by name for a few words of praise and recognition.
3. **Management by walking around.** Be visible and be present. Visit your employees and get to know them.
4. **Meet the boss.** Formalize the process for employees to attend meetings with senior managers. Emphasize the value of this opportunity for career planning, learning and networking.

### Recognition from colleagues and employees

5. **When the chips were down.** Recognize employees and managers who pulled people together and kept them motivated during a difficult time. An award could be a "chip" that the individual can cash in for a reward of his/her choice.
6. **You didn't have to do that.** Recognize employees and managers who go out of their way to recognize the work of their colleagues and teams. Designate a space such as a wall or a web page where photos of recipients with their names can be posted, and underneath, nominators can provide personal statements, e.g. "for making us feel valued even on bad days", "for being an example to others."

Vingt fagots de dire « Bravo! »

## Reconnaisance de la part des gestionnaires

6. **Les petits extras** – Reconnaître les employés et les gestionnaires qui font des efforts supplémentaires pour souligner le travail de leurs collègues et de leur équipipe. Designer un espace, tel qu'un mur ou une page Web, où l'on pourra afficher une photo et le nom du lauréat et où les personnes qui ont proposé son nom pourront ajouter un commentaire personnel du type « Parce qu'avec lui/elle, on se sent valorisés même quand ça va mal », ou encore « Parce qu'il/elle est une source d'inspiration »,.

## Recouvrement de la part des collègues et des employés

4. Rencontrer avec le patron – Etablir un processus en bonne et due forme pour la participation des employés à des réunions avec les cadres supérieurs; insister sur les dimensions planification de carrière, apprentissage et réussite.

3. Des **gestionnaires présents** — Être visible et présent. Ne pas hésiter à rendre visite à vos employés et à apprendre à les connaître.

1. Des employés produits à l'heure - Créez un programme pour honorer l'employé de la semaine ou du mois — incluant un témoignage public de reconnaissance de la part du gestionnaire de l'unité et l'affichage sur le Web d'un article faisant état des réalisations et des antécédents de l'employé. Publier, dans le bulletin du ministère, une entrevue où l'employé parle de ses réalisations.
2. Des hommages bien sentis - Quand il est question d'innova-tions, de contributions ou de solutions, adresser quelques mots d'éloge à l'employé ou à l'équipe qui en est responsable, en nom-mant expressément chaque personne.

## Reconnaisance de la part des gestionnaires

14. **Cheminement professionnel** – Inviter les employés à créer les compétences et le savoir-faire qu'ils aimeraient acquérir. De les compétences et le savoir-faire qu'ils aimeraient acquérir. De concrét avec leurs compétences, ils jalonnent la route de leur propre succès. À chaque étape, les gestionnaires soulignent la progression de leurs employés et intégreront cet aspect au processus d'évaluation du rendement.

15. **Bon retour** – Donner aux employés qui reviennent d'affectation ou de programmes d'échange la chance de faire connaître aux autres employés ce qu'ils ont appris.

16. **Legions apprises** – À la fin d'un grand projet, organiser une réunion où toutes les personnes qui y ont contribué pourront en discuter : ce qui s'est bien et moins bien déroulé, et les suggestions faites en fonction de ce qu'il a été appris.

17. **Mon corridor** – Donner à des corridors d'immubles ou à des salles de réunion le nom d'employés que vous voulez valoriser. Imaginez une cérémonie spéciale au cours de laquelle on procéde à l'attribution d'un officiellement à la désignation; enregistrer l'événement sur bande vidéo et en remettre un exemplaire au récipiendaire. Celui-ci pourra inviter des amis et des collègues de l'extérieur de la fonction publique à venir voir « son corridor » ou « sa salle de réunion ».

18. **Un autographe, SVp !** – Chaque trimestre, un employé exceptionnel est invité à décorer un mur avec une pièce tirée de la Banque d'œuvres d'art. Une petite plaque indique le nom de l'employé qui l'a choisie.

19. **Le travail en coulisse** – Créer un prix à l'intention des employés qui fournissent de longs et laborieux efforts, mais que l'on oublie souvent une fois le travail accompli. De tels prix conviendreraient fort bien, par exemple, aux personnes qui ont déterminé les noms pour une période déterminée.

20. **Les employés performants comme porte-parole** – Faire inter-venir les employés très performants dans les activités de recrutement, telles que les salons de l'emploi, les campagnes auprès des universités et les services de conférenciers.

## Reconnaitre la contribution des employés

rapidement au moment de mettre en branle les principaux projets. Consigner dans une base de données qui pourra être consultée objectifs du ministère. Dresser l'inventaire de ces compétences et les certains ont peut-être suivi des études susceptibles de servir les et ont acquis une précieuse expérience dans d'autres domaines; employés. Bon nombre d'entre eux ont déjà fait une carrière ailleurs

13. **C'est dans mes cordes!** – Tabler sur le savoir-faire des

organiser une période de questions.

12. **Diffusion des pratiques exemplaires** – Prendre les dispositions pour que les employés puissent parler de leurs réalisations aux réunions du ministère. Offrir des possibilités d'interaction et

## Reconnaitre l'apprentissage

11. **Activités destinées aux nouveaux employés** – Organiser une activité à l'intention des nouveaux venus à la fonction publique. Ce pourrait être un petit-déjeuner, un pique-nique, etc.

10. **Bienvenue aux nouveaux employés** – Remettre aux nouveaux

de l'organisme.

envoyer un courriel du sous-ministre ou de l'administrateur général leur ordinaire un icône pointant vers un mot de bienvenue (ou employés une épingle) ou une lettre de bienvenue. Instiller sur

9. **Mon coéquipier** – Faire en sorte que l'on considère comme un

l'accueil des coéquipiers au sein de votre organisation.

nouveaux employés à se sentir les bienvenus. Faire une priorité de Reconnaître publiquement les collègues qui se chargent d'aider les honneur le fait de faire équipe avec de nouveaux employés.

8. **De bas en haut** – Faire en sorte qu'il existe des mécanismes per-

## Reconnaitre les nouveaux employés

mettant aux employés de remercier les gestionnaires d'être de bons patrons. Par exemple, dire Merci à l'aide d'une carte de souhait et appuyer les initiatives des employés visant à reconnaître les com- pétences des superviseurs en gestion du personnel.

7. **Des éclarieurs-mystères** – Designer des éclarieurs-mystères

Bravo! pour une gamme de réalisations.

qui, selon une formule de roulement, distribuerait des cartes de

## Vingt façons de dire « Bravo ! »

Toutes les suggestions qui suivent satisfont aux lignes directrices du Conseil du Trésor concernant les initiatives axées sur la reconnaissance et les récompenses. Elles proviennent d'une liste plus exhaustive que vous pouvez consulter en vous rendant à : <http://leadership.gc.ca>

et à la reconnaissance.

Cliquez ensuite sur le site consacré à la fibre

la Loi sur la Semaine nationale de la fonction publique : pour un meilleur service aux Canadiens a été adoptée en 1992 pour que la population du Canada reconnaîsse la valeur des services rendus par les employés de la fonction publique et pour que le gouvernement du Canada souligne la contribution apportée par ses employés. La loi décrète la troisième semaine de juin la Semaine nationale de la fonction publique. C'est là l'occasion idéale de promouvoir la fierté dans notre travail et de engager les employés à quel point ils sont précieux. Monter aux employés à quel point ils sont précieux, rassembler les employés à participer aux diverses activités essentiel au succès de la Semaine nationale de la fonction publique. Ces dernières peuvent entre autres encourager les employés à participer aux diverses activités rassemblées durant la semaine.

1. Jim Collins. « Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Firecracker Resolute », *Harvard Business Review*, Janvier 2001.
2. Professeure Linda Duxbury, Gérer dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel dans le secteur du savoir : Un a tout dans ce qu'il faut faire, 2000.
3. Professeure Linda Duxbury et collab. Le perfectionnement professionnel dans la fonction publique fédérale : Survival des principaux résultats, Janvier 1999.
4. Don Tapscott. *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*. McGraw-Hill Companies, Inc. New York, 1998.
5. Le guide du gestionnaire pour la nouvelle approche de la reconnaissance à l'Agence des douanes et du revenu du Canada - about 2000.

## Références

### Semaine nationale de la fonction publique

Depuis plus d'un an, Martin développe un nouveau système de bureau électronique pour la fonction publique. Il présente aujourd'hui son plan de mise en œuvre à sa supervisrice et à plusieurs SMA. Il a travaillé après minuit pour être prêt ce matin. La directrice générale est aussi présente. Malgré la nervosité de Martin, tout se déroule bien. Il regoit une forte demande de son aide la prochaine fois, lui rappelant qu'ils formement une équipe et qu'il n'a pas à travailler seul jusqu'à minuit.

Au terme de la présentation, sa supervisrice se dit très impressionnée par l'une des parties dont il a traité. Elle suggère aussi à Martin de lui donner une carte de visite. Il accepte et la remet à la femme qui l'a interviewé et demande qu'elle lui prodiguer tout le soutien nécessaire.

## L'expérience de Martin



## L'expérience de Myra

Epilogue - la bonne façon de faire

Myra travaille à la fonction publique depuis qu'elle a obtenu son diplôme de l'Université Laval et elle est admissible à l'épinglé marquant ses 25 ans de service. Après une longue journée, on la convoque au bureau de son superviseur. Celui-ci commençe par passer en revue les crédits affectés à ses projets et lui demande ses projections pour le prochain trimestre. L'heure du dîner est presque arrivée lorsqu'ils terminent. Pendant qu'elle ramasse ses affaires, son superviseur précise qu'il y a autre chose.

## Septième étape – Faire la promotion du programme

La promotion et la communication sont essentielles pour que la fédération et la reconnaissance deviennent partie intégrante de votre ministère ou de votre organisation. Il existe de nombreuses manières de promouvoir les réalisations des membres du personnel au près de leurs collègues et du public. Vous pouvez, par exemple, utiliser le site consacré à la fédération et à la reconnaissance sur le site Web du Réseau du leadership <http://leadership.gc.ca> ou le bulletin d'information du ministère, ou encore afficher de l'information sur la reconnaissance dans les kiosques montés à l'occasion de conférences.

En tant que gestionnaire, vous pouvez aussi vous servir des allocutions que vous prononcez pour remercier vos employés ou attirer l'attention sur certaines réalisations. De fait, les employés disent qu'ils aiment bien que les gestionnaires mentionnent leurs réussites aux auditeurs de l'extérieur de la fonction publique.

Enfin, vous pouvez mettre en application l'une des 20 façons de dire « Bravo! » que nous proposons plus loin.

# QUATRIÈME MYTHE

LA FÉRETÉ ET LA RECONNAISSANCE  
S'EXPÉRIMENT FACILEMENT

**RÉALITÉ :** Un programme de ferte et de reconnaissance efficace doit satisfaire à trois exigences : temps, attention et ressources. Il faut du temps pour participer aux programmes officiels, les administrer en temps utile, célébrer et ressources. Il faut des projets et récompenser les personnes qui ont fourni un effort particulier. Il faut de la sensibilité et de l'attention pour garantir que les récompenses conviennent aux employés. Enfin, il faut disposer de ressources suffisantes humaines pour appuyer le processus. C'est seulement à ces conditions qu'un programme de ferte et de reconnaissance pourra contribuer à créer une culture de la reconnaissance.

**REALITE** : Une étude menée récemment par Pepper auprès de quelque 1 000 entreprises du Canada et des États-Unis a révélé qu'une augmentation, même faible, des témoignages de solidarité réduit le roulement du personnel et augmente les ventes et la rentabilité. D'autres recherches indiquent que les employés qui se sentent valorisés par leur organisation sont plus susceptibles de valoriser leurs clients.

TRIOSIÈME MYTHE  
LA FIERTÉ ET LA RECONNAISSANCE  
SONT DES LUXES

mesures du rendement. Un mécanisme permettant de faire en sorte que ce déclin soit limité est de mettre en place une sorte de « coussin » qui absorbera les variations de rendement. Ce coussin peut prendre la forme d'un fonds de pension ou d'un fonds d'investissement. Il peut également être constitué par une partie de l'actif d'un fonds de pension. Le fonds de pension peut alors investir dans des actifs à risque plus élevés que ceux qu'il aurait investis sans ce coussin. Cela permet de maintenir le niveau de rendement moyen tout en limitant les risques.

#### **Sixième étape – Mettre en place un mécanisme de rétroaction**

La rétroaction est un mécanisme qui permet de faire évoluer les stratégies d'investissement en fonction des résultats obtenus. Elle consiste à évaluer les performances réalisées et à ajuster les stratégies en fonction de ces résultats. La rétroaction peut être utilisée pour ajuster les stratégies d'investissement en fonction des résultats obtenus. Elle consiste à évaluer les performances réalisées et à ajuster les stratégies en fonction de ces résultats.

#### **Cinquième étape – Harmoniser les autres systèmes de gestion**

La cinquième étape consiste à harmoniser les autres systèmes de gestion. Cela implique de mettre en place des procédures et des outils qui permettent de faciliter la communication entre les différents acteurs de l'entreprise. Cela peut être réalisé par la mise en place d'un système de gestion centralisé qui permet de centraliser toutes les informations et de faciliter la communication entre les différents acteurs de l'entreprise. Cela peut également être réalisé par la mise en place d'un système de gestion centralisé qui permet de centraliser toutes les informations et de faciliter la communication entre les différents acteurs de l'entreprise.

Les activités de recommandation informelle doivent aider dans le même sens que votre stratégie globale. Elles doivent aussi être adaptées à votre culture et à vos employés. Pour que l'effet des activités informelles soit optimal, il faut choisir des prix auxquels les employés attachent de la valeur et les décerner en fonction du rendement. Les prix auxquels on n'attache pas de valeur n'ont pas d'effet sur la motivation.

Au cours de votre examen, vous en viendrez peut-être à revoyer le budget affecté à ce programme et à préciser les règles d'attribution (type et valeur) des prix que vous décernerez. Enfin, vous analyserez sans doute avec votre coordinateur du programme de fierté et de recommandation la ligne de conduite de votre organisation quant à l'aspect fiscal des récompenses.

À titre d'exemple, vous pourrez envisager l'utilisation de primes instantanées.

Quatrième étape - Définir les comportements de gestion quotidiens à renforcer

L'équipe de gestion doit également être consciente des comportements qu'elle renforce par ses agissements quotidiens. Une étude de la professeure Linda Duxbury nous donne un aperçu de la situation. Au cours de ses recherches sur les stratégies de carrière qui fonctionnent et celles qui échouent, elle a constaté que les gestionnaires recommandent les employés qui se font connaître de la haute direction et qui entreprennent des projets visibles. Ils ne recommandent pas ceux qui travaillent dur pour après jour, dont la production est de qualité et qui cherchent constamment des façons de faire mieux.

sant et positif aux employés.

Puisque la reconnaissance est tout une affaire de renforce-  
ment positif – reconnaître et récompenser les employés productif-  
s des résultats que vous voudriez généraliser – il importe que les  
membres de l'équipe de gestion se perçoivent comme des modèles  
de comportement. Lorsque les propos des gestionnaires et leurs  
actes sont conséquents, leur comportement envoie un signal plus-

Les programmes informels alimentent la culture de la friterie et de la reconnaissance informelle de suggestions et de vous informer des pratiques exemplaires. Néanmoins, le programme de friterie et de reconnaissance de vous faire considérable en ce domaine. Vous pourriez demander au coordinateur, là encore, les gestionnaires disposent d'une latitude considérable à l'aide d'activités de reconnaissance variées et constantes. Les récompenses offrent peuvent être des prix en argent ou des celles à l'aide d'activités de soutien au jour le jour des composantes officielles à la reconnaissance en soutien au soutien la culture de la friterie et de la reconnaissance informelle.

### Troisième étape – Harmoniser la reconnaissance informelle

Si votre ministère ou votre organisme est doté d'un coordinateur ou envisagez de lui demander son aide pour le processus d'examen, d'une coordination efficace du programme de friterie et de reconnaissance. Vous appuier de la liberté d'action dont disposent les gestionnaires pour tirer parti de la liberté d'action dont disposent les gestionnaires pour appuyer votre stratégie et de déterminer dans quelle mesure vous appuier de ces programmes vous permettra de vous assurer qu'ils l'examen de ces programmes vous permettra de vous assurer qu'ils ministères ont recours à une gamme variée de programmes. Programme officiel de prix pour services insights. La plupart des ministères ont recours à une gamme variée de programmes. Vous ministère ou organisme a la possibilité de créer son propre programme officiel de prix pour services insights. La plupart des ministères ont recours à une gamme variée de programmes. Vous ministère ou organisme a la possibilité de créer son propre programme officiel de prix pour services insights. La plupart des ministères ont recours à une gamme variée de programmes.

Pour plus de renseignements sur ces prix, vous pouvez vous référer à <http://publiservice.gc.ca>; cliquez ensuite sur Connexions RH, puis sur Prix et reconnaissance humaines, cliquez ensuite sur Connexions RH, puis sur Prix et reconnaissance humaines, cliquez ensuite sur Connexions RH, puis sur Prix et reconnaissance humaines.

- Prix d'équité en emploi et de diversité individuel ou en équipes)
- Prix du chef de la fonction publique (tous les employés, à titre aux équipes)
- Prix pour services insights (cadres, à titre individuel)
- Prix d'excellence (prix ministériels officiels aux personnes ou aux équipes)

gouvernement :

Les distinctions suivantes sont décernées pour l'ensemble du

## Sept étapes clés vers la création d'une culture de la reconnaissance

Les étapes qui suivent ne représentent qu'une façon de faire :

1. Élaborer une stratégie de fierté et de reconnaissance
2. Examiner les programmes officiels de reconnaissance et de récompenses
3. Harmoniser la reconnaissance informelle
4. Définir les comportements de gestion quotidiens à renforcer
5. Harmoniser les autres systèmes de gestion
6. Mettre en place un mécanisme de rétroaction
7. Faire la promotion du programme

### Première étape – Élaborer une stratégie de fierté et de reconnaissance

Pour commencer, il sera bon de définir les valeurs et les priorités centrales et organisationnelles. À partir de là, choisissez les comportements que vous souhaitez reconnaître dans votre organisation (ce seront vos objectifs stratégiques) et les initiatives à entreprendre. Comme vous disposez déjà d'un programme de fierté et de reconnaissance, les initiatives consistent probablement davantage à reorienter et à renouveler les activités qu'à en créer une série de nouvelles.

### Deuxième étape – Examiner les programmes officiels de reconnaissance et de récompenses

La fonction publique est dotée d'un programme complet de reconnaissance officielle dont vous pourrez peut-être vous inspirer pour appuyer votre stratégie. Il faudra peut-être analyser pour naisseur d'efficacité dont vous pourrez peut-être vous inspirer pour participer à ces distinctions organisationnelles et déterminer si vous tirerez entièrement parti de ces programmes pour atteindre vos objectifs.

**REALITÉ :** Des enquêtes montrent que même si certains professionnels tiennent uniquement leur satisfaction professionnelle des résultats, la majorité des employés ont un rendement supérieur et plus uniforme quand ils reçoivent des remerciements pour le travail bien fait.

LE TRAVAIL EST UNE RECOMPENSE EN SOI

**DEUXIÈME MYTHE**

Lorsqu'il s'agit de bâtir une culture de la reconnaissance, les politiques ne suffisent pas. Il faut mettre l'accent sur la création d'un programme de faveur et de reconnaissance soutenu par des intervenants stratégiques et appuyé par les gestionnaires de tous les niveaux ainsi que par des systèmes de mesure et d'impunitabilité.

Dans les organisations conscientes, les gestionnaires de tous les niveaux comprennent très bien de quelle façon leurs décisions et leurs actions influent sur le comportement des employés. De plus, ces gestionnaires ont réagi à ce qu'ils reconnaissent et à la manière dont ils s'y prennent. Sans cette intention et cet objectif, les gestionnaires peuvent ne pas savoir ce que leurs actions quotidiennes recourent réellement, envoyer des messages contradictoires, dire une chose et en faire une autre.

Il faut procéder selon deux grands axes :

- Premièrement, on doit créer et mettre en œuvre des activités et des programmes de faveur et de reconnaissance appuyant les buts stratégiques.
- Deuxièmement, il faut que l'organisation devienne ce que Don Tapscott et d'autres appellent une « organisation consciente ».

Pour créer une culture de la reconnaissance dans une organisation, il faut procéder selon deux grands axes :

**Bâtir une culture de la reconnaissance**

## La fierté et la reconnaissance – une stratégie de gestion essentielle

Chaque année, des milliers de professionnels talentueux et hautement qualifiés des domaines des arts, des sciences et des affaires se livrent une concurrence féroce pour obtenir des prix et des distinctions, des prix Génie aux prix Juno, des Oscars au prix Nobel. Ces événements demandent énormément de temps, d'efforts et d'argent, tout cela pour rendre hommage au mérite et encourager le dépassement. Ce sont aussi des éléments très importants des stratégies de gestion : ils peuvent faciliter le recrutement de scientifiques, permettre d'obtenir plus de financement pour la recherche, promouvoir la culture canadienne. Ils font vendre plus de livres ou contribuent à une société axée sur le rendement.

Ces événements demandent énormément de temps, d'efforts et d'argent, tout cela pour rendre hommage au mérite et encourager le dépassement. Ce sont aussi des éléments très importants des stratégies de gestion. Ils sont aussi des éléments très importants des stratégies de financement : ils peuvent faciliter le recrutement de scientifiques, permettre d'obtenir plus de financement pour la recherche, promouvoir la culture canadienne. Ils font vendre plus de livres ou contribuent à une société axée sur le rendement.

Des recherches le confirment. Selon des études effectuées au Canada et aux États-Unis, les organisations prospectives ont compris qu'accorder la priorité aux personnes contribue à faire augmenter le rendement. L'inverse est aussi vrai. Une étude montre que les organisations dont le rendement est passé de bon à excellent comprennent toutes dans leurs rangs des leaders sociaux de donner la priorité aux personnes. Elles y sont parvenues, entre autres, en créant une culture de fierté et de reconnaissance dans l'entreprise.

La fonction publique ne fait pas exception. Le Conseil du Trésor appuie les efforts visant à créer une culture de la reconnaissance qui attire plus de recrues et motive tous les fonctionnaires à continuer de servir les Canadiens de la meilleure façon qu'il soit.

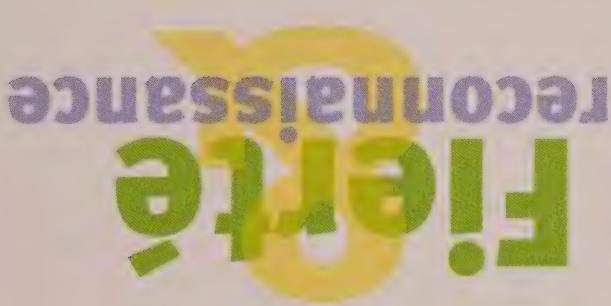
**RÉALITÉ :** Depuis les années 1950, les experts du rendement et de la motivation ont étudié la question de la rémunération et du rendement.

Ils ont découvert que même si la rémunération est un levier important, il est essentiel, pour attirer et retenir les meilleurs éléments, de créer une culture qui valorise les employés en reconnaissant et en récompensant leur contribution de différentes manières imaginatives et significatives.

Le guide propose un modèle en sept étapes pour bâtir une culture de la reconnaissance et contenir 20 méthodes stimulantes et efficaces pour que la fierté et la reconnaissance deviennent partie intégrante des initiatives de renouveau de la fonction publique au gouvernement du Canada.

BRAVO! est un guide qui vise à mettre en place une culture de la reconnaissance dans la fonction publique afin d'appuyer les priorités centrales et les orientations ministérielles. Cette publication a été élaborée en réponse aux résultats du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, où les employés de tous les niveaux ont exprimé le désir d'être reconnus davantage pour leur travail.

Le Sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires (CHF) sur la fibre et la reconnaissance a commandité la publication de *Bravo!*



ces scénarios peuvent être améliorés.  
... Lire l'épilogue pour voir comment

Depuis plus d'un an, Martin développe un nouveau système de bureau électronique pour la fonction publique. Il présente aujourd'hui son plan de mise en œuvre à sa supervisrice et à plusieurs SMA. Il a travaillé après minuit pour être prêt ce matin. La directrice générale est aussi présente. Malgré la nervosité de Martin, tout se déroule bien, et il regoit même quelques applaudissements. Sa supervisrice lui souffre de l'épuisement et demande d'arriver plus tard, la prochaine fois. Un des SMA interviewé et demandé qu'on présente le nouveau système à un comité de sous-ministres la semaine suivante. La supervisrice de SMA intervient et demande qu'on présente le nouveau système à un autre comité de sous-ministres la semaine suivante. La supervisrice de fonction publique persuade que Martin pourra tout préparer à temps.

## L'expérience de Martin

Myra travaille à la fonction publique depuis qu'elle a obtenu son diplôme de l'université Laval et elle est admisible à l'épingle marine. Quant ses 25 ans de service. Après une longue journée, on la convoque au bureau de son superviseur. Celui-ci commence par passer en revue les crédits affectés à ses projets et lui demande ses projections pour le prochain trimestre. L'heure du dîner est passée lorsqu'ils terminent. Alors qu'elle ramasse ses affaires, son superviseur ajoute qu'il y a autre chose. Elle lève les yeux, et il lui remet alors une petite boîte blanche qui contient l'épingle. « Bravo, dit-il. On se voit demain. »

## L'expérience de Myra



# BRAVO!

## Table des matières

- 3 Prologue — Scénarios à repenser
- 4 Vos commanditaires
- 6 La fierté et la reconnaissance — une stratégie de  
génération essentielle
- 7 Bâtir une culture de la reconnaissance
- 9 Sept étapes clés vers la création d'une culture de  
la reconnaissance
- 16 Epilogue — La bonne façon de faire
- 18 Semaine nationale de la fonction publique
- 19 Vingt façons de dire « Bravo ! »

## 18 Références

L'expérience de Martin

L'expérience de Myra

la reconnaissance

9 Sept étapes clés vers la création d'une culture de

7 Bâtir une culture de la reconnaissance

l'expérience de Martin

L'expérience de Myra

l'expérience de Myra

l'expérience de Myra

## LA RECONNAISSANCE

### Évaluation personnelle

### PRÉMIÈRE PARTIE

Examinez les comportements décrits ci-dessous, qui sont FAVORABLES ou DÉFAVORABLES à la mise en place d'une culture de la reconnaissance. Cochez les cases près des énoncés qui illustrent votre situation.

Je demande l'avvis de mes employés à propos des méthodes et des critères de reconnaissance.

Je préfère saisir beaucoup de petites occasions de montrer mon intérêt.

Je donne de la reconnaissance en proportion du rendement et j'offre une reconnaissance similaire pour des réalisations de la reconnaissance plutôt que de faire dans les grandes occasions.

Je offre de la reconnaissance à l'employé en fonction de ses similaires.

Je saute les contributions des que possible après leur réalisation.

Je précise pourquoi le mérite de l'employé est reconnu et j'associe les réalisations aux valeurs et aux buts de l'organisation.

Je m'efforce de créer un climat de plaisir et de fete dans l'organisation.

Les autres puissent tirer un enseignement de l'expérience pour moi, la reconnaissance est une activité régulière.

Je fais l'éloge des employés devant leurs collègues pour que les autres puissent tirer un enseignement de l'expérience.

Pour moi, la reconnaissance est une activité régulière.

Je m'efforce de créer un climat de plaisir et de fete dans l'organisation.

Je crois que la reconnaissance quotidienne cause du positif.

Je rencontre rarement les employés pour discuter de résultats gaspilléage de précieuses heures de travail.

J'associe la reconnaissance à une hausse des cotis et à un favoritisme.

### DEFAVORABLES

personnes désignent les hommes et les femmes.

N.B. Dans cette publication, les mots de genre masculin appliqués aux

N° de catalogue : CL4-3/2001

ISBN 0-662-6578-4

site Web du Réseau du leadership à <http://leadership.gc.ca>.  
Également affiché sur le site consacré à la Féreté et à la reconnaissance du

ATS/ATM : (613) 943-5510

Téléphone : (819) 779-4341

Pour se procurer des exemplaires :

Publié par le Sous-comité du CHF sur la Féreté et la reconnaissance

Associés libres inc.  
Design

Jean-Guy Bergeron  
Coordination de la production

Kathryn Randle  
Effectif Plus  
Contenu rédactionnel

Stiff Sentences Inc.  
Ébauche du livret

Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada  
Programme d'équité en matière d'emploi  
(Centre canadien de gestion)  
Programmes autochtone et de la diversité  
Youth Forum - Vancouver  
Youth Connection - Nova Scotia  
Champlain Jeunesse - Ontario  
la capitale nationale  
fonction publique fédérale - Région de  
Forum des jeunes professionnels (les) de la  
santé et représentants des ministères)  
coordonnateurs de la Féreté et à la reconnaissance  
Le réseau de la Féreté et à la reconnaissance  
Les conseils fédéraux régionaux  
Consultations et avis

Ann Stadnisky, Bureau du Conseil privé  
Emmanuelle Saious, Bureau du Conseil privé  
Robert S. Lafleur, Sainte-Canada  
Jacqueline Knigh, Secrétaire du Conseil du  
Trésor du Canada/Le Réseau du leadership  
Kathryn Hamilton, Secrétaire du Conseil du  
francophone Girard, Justice Canada  
Gouverneure générale  
Léon James Gervais, Bureau du secrétariat de la  
David Elder, Bureau du Conseil privé  
Peter Edwards, Bureau du Conseil privé  
la fonction publique  
Robert Despriet, Commission de  
Dan Burke, Centre canadien de gestion  
Robert F. Bourgeois, Justice Canada  
Le Réseau du leadership  
Robert W. Ward, Président,  
reconnaisance  
Groupe de travail sur la Féreté et la  
Thérèse Simard  
Jacqueline Knigh, Wendy Warren,  
Canada/Direction des ressources humaines :  
Pour le Secrétaire du Conseil du Trésor du  
Courchesne, Denise Gagnon  
Roxanne Cameron, Sheila Mahant, Chantal  
Le Réseau du leadership : Robert W. Ward,  
Pour le Secrétaire du Conseil du Canada/  
Partenaires pour ce livret

## L'équipe

Evaluerez mainteniront votre connaissance de ce que les gestionnaires doivent savoir pour créer et maintenir une culture de la reconnaissance.

Savez-vous pour quelles comportements votre organisation donne de la reconnaissance?

Etes-vous au courant de votre participation aux programmes de distinctions officielles de la fonction publique?

Savez-vous en quoi le programme de férerie et de reconnaissance de votre organisation est adapté pour appuyer votre stratégie et vos priorités de service?

Savez-vous de quelle façon votre organisation a personnalisé les pratiques de reconnaissance informationnelles?

Savez-vous ce que vous voulez renforcer par les comportements quotidiens des gestionnaires?

Savez-vous si les systèmes de gestion et vos efforts en matière de férerie et de reconnaissance sont harmonisés?

Savez-vous queles emplois obtennent les meilleures résultats?

Savez-vous si les indicateurs de férerie et de reconnaissance sont associés à d'autres mesures du rendement?

Etes-vous au courant de ce que les autres organisations savent de vos activités?

# DEUXIÈME PARTIE

Les employés disent que je ne leur parle de leur travail que lorsqu'il y a un problème.

Je préfère intégrer tout le monde au processus de reconnaissance au lieu de risquer d'avoir à affronter les employés qui n'ont pas merité de félicitations.

J'offre de la reconnaissance de manière aléatoire, ce qui nuit parfois au sens de l'exercice.

Je ne prévois pas toujours un stand qui donne de la reconnaissance, ce qui fait que le processus semble obscur et peu sincère.

Je ne consulte pas les employés au sujet de la reconnaissance et je ne les invite pas à participer au processus.

Je tarde beaucoup à féliciter les gens.

Je donne de la reconnaissance de façon générale, mais j'oublie souvent de préciser les circonstances exactes, ce qui indique que je ne comprends pas que j'apprécie l'effort qu'on a fait.

Guide pour l'instauration d'une culture de la reconnaissance  
à la fonction publique du Canada

# BRAYO!

